

# КВАЛИТЕТ. ОСНОВА ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА БИЗНИС

Потока Недела на квалитетот  
19 НОЕМВРИ

ОКТОБАР 2004

# МЕНАЏМЕНТ НА СТРАТЕШКИ ПРОМЕНИ ПРИ ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ НА QMS И EMS ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

## MANAGING STRATEGIC CHANGE IN IMPLEMENTING OF QMS AND EMS IN ORGANIZATION

Спец. по менаџмент инж. Борче Настески, д-р Трајко Мицески  
Прилеп, ул.Осоговска бр.43; nasteskiborce@hotmail.com

**Резиме:** Менаџментот на стратешките промени е сложена и одговорна работа, бидејќи во прашање е променување на свеста на човечките ресурси. Стратешка одговорност на менаџерот е континуирано да го набљудува трендот поврзан со функционирањето на човечките ресурси, проценка на нивните потреби и ангажирање, развивање на стратешки план за дизајнирање и имплементирање на стратешките промени. Менаџментот на човечки ресурси мора да развие поттикнувачки перформанси кај вработените – за спроведување на целите (промените). Поддржувањето на менаџерските стратегии создава значаен бенефит, кога сите членови на организацијата лично и јасно ќе ја разберат корисноста од имплементирањето на промената, во случајот имплементирањето на QMS или EMS. **Клучни зборови:** стратешки промени, менаџмент, одговорност, човечки ресурси, позитивни перформанси, однесување, ставови на вработените, фактичка состојба на квалитет.

**Summary:** Managing of strategies change is very complex and responsible activity, that related with the changes of human resource conscience. Strategic responsibility of the human resource manager includes continual monitoring of trends related to the human resource function, assessing the staffing needs during strategy formulation, and developing a Strategic Manpower Plan for effectively implementing strategies change. Human resource management must develop performance incentives - for acceptance and implementing of the goals. The process of involvements in a strategic – management activities yields the greatest benefits when all organization members understand clearly how they will benefit personally if the firm does implement goal about QMS or EMS.

**Key words:** management, strategic responsibilities of the human resource manager, performance incentives, employee work behavior, employee attitudes, facts – assessing the staffing needs, facts of quality system.

## ВОВЕД

Менаџерските структури во домашните претпријатија мораат да бидат свесни на фактот, што побрзо да им пристапат на имплементирањето на QMS и/или EMS. Аналогно на тоа потребно е забрзување на пристапот кон едуцирање на кадрите за управување со квалитетот и убедување на вработените за придобавките од тоа.

Промените во начинот на размислување и концептот на работење, што го "наметнуваат" QMS и EMS, се појавуваат како основа за утврдување на нова деловна филозофија и стратегија на претпријатијата.

## ОСВРТ КОН НОВАТА СТРАТЕГИЈА НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

Лошото управување со деловните системи создава хаос и ја доведува до прашање нивната егзистенција, а доброто управување донесува висок степен на ред, стабилност и квалитет во целокупното работење.<sup>1)</sup>

Квалитетот, денес, стана парадигма за конкурентноста и главен фактор за долгорочен успех на организацијата.<sup>2)</sup> Со усвојување на филозофијата на концептот на интегрално управување со квалитетот - подобрување на квалитетот на своите производи и услуги, претпријатијата ја подобруваат положбата на пазарот во однос на конкуренцијата.<sup>3)</sup> Значи, се повеќе квалитетот се разбира како неразделен дел на продуктивноста и станува дел од целокупното работење.

## РАЗВИВАЊЕ МЕНАЏМЕНТ НА ПРОМЕНИ ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

За ефикасно имплементирање на системите за квалитет во организациите, неопходно е создавањето на организациска

култура способна за адаптации и промени, каде до израз ќе дојде спремноста за прифаќање на стратешки промени и ќе бидат подготвени да ги убедат вработените за имплементација на QMS и/или EMS.

Прва фаза во процесот на стратешки менаџмент е анализирање и развивање на погледите за создавање детална скица на интегративните методи за организациски промени. Овој интегративен метод на промени е суштина на континуирано реиновирање на организациските промени, сомагање на вработените во нивниот развој и рафинирање на нова листа од внатре-поврзани вештини и способности кои што ќе им помогнат да станат „помоќни играчи“ во динамичните промени.<sup>4)</sup>

Генерално, моделот на организациските промени е „слијан“ од најмалку три координирани проблеми, кои кореспондираат со следните групи, категории на реформни активности:<sup>5)</sup>

- ♦ **Структурни**, со каква структура, процес, или процедура се врши испитување, дијагнозирање, ре-инжинеринг, имплементирање и евалуација;
- ♦ **Културни**, преку кои, кај сите интерни стејхолдери се набљудуваат, нивните култура и вредности што ги поседуваат, нивно ре-иновирање, ако е потребно, за да им помогне на вработените за поефективно да работат заедно;
- ♦ **Ресурсни**, во кои сите поединци во групата развиваат дополнителни вештини во управувањето со групните процеси;

Значи, треба да се создаде нов модел на управување каде вработените секогаш ќе бидат мотивирани за ефикасно извршување на задачите, без разлика на препреките и промените во текот.

На сл.1 престаен е модел кој е релевантен за водење на не-принудна стратегија за создавање на организациската култура за прифаќање на промени и дизајнот на промените. Потребно е да се изградат практики на грижливост, фундаментално присуство на поврзаност со другите, кое може да води кон развој на лидерство, на сите нивоа, преку лично мајсторство на менаџерите и тим лидерите.

<sup>1)</sup> De Wit, Bob, Meyer, Ron, *Strategy: Proces, Content, Context*, West Publishing Company, St. Paul, Minneapolis, USA, 1994, p. 453.

<sup>2)</sup> Todorović, Jovo, at all, *Strategijski Menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003, str. 498.

<sup>3)</sup> Jones R. Gareth, *Organization Theory: text and cases*, Addison-Wesley publishing Company, Massachusetts, 1995, p. 403.

<sup>4)</sup> Hunger J. David, Thomas L. Wheelen, *Strategic Management*, seventh edition, Prentice Hall, New Jersey, 2000, pp. 49-74.

<sup>5)</sup> Dooley, Jeff, *Cultural Aspects of Systemic Change Management*, <http://www.insead.edu/executive>, pp 9-14.

- Одредување лидер за управување со промените (личност одговорна за организирање на активности за управување со промените);
- Едуцирање на лидер за управување со промените, членовите на проектниот тим и извршување на принципите, процеси и техники за промени;
- Проценка на промените и организацијата, и избор на тим за промени или екстерен консултант за промени;
- Креирање на поддржувачки модел и тимска структура;
- Креирање план за управување со промените;

## ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ НА ПРОМЕНИТЕ – QMS И EMS

Оптимална ситуација на организацијата во оваа фаза, се постигнува кога раководителите или тимовите кои ги водат промените се компететни и високо мотивирани, а вработените се убедени и активно подготвени за задачите. Тимовите можат да бидат силни внатре во организацијата, доколку успеат да ги вклучаат вработените активно да учествуваат во реализирањето на тие промени и да умеат да изнајдуваат начин да ги елиминираат сите пројавени пречки.

Фундаментално, имплементирањето и градењето на единствен тим, мора да започне во „договор“ со менаџментот, негова ориентација за поддршка на вработените. Втор чекор<sup>9)</sup> е да се пристапи кон „контрола“ на ставовите за промени. Ако внатрешната клима продуцира страв и сомнеж, вработените нема да преземаат ризик или да донесуваат одлуки за позитивно треба да се срушат бариерите и да се подигни довербата кај вработените. Ставовите за време на промените мора да бидат позитивни и со ентузијазам. Ако тимот на врвот не е проактивен и енергичен, тогаш и вработените, ќе бидат убедени и заинтересирани за промените.

За да се стимулира креативно мислење потребни се техники фокусирани на поддршка, решавање на проблеми и лидерски вештини, како што е способноста ефективно да се насочува тимот. Делигирањето на овластувања е значаен чекор во градење на тимот. Тимот мора да биде овластен да прави избор и да ги имплементира одлуките, при што групите мораат да се

чувствуваат како дел од резултатите на претпријатието. Во оваа фаза мора да се изгради тимска структура, креирана во мал број по групи и со комплементарни вештини. Важни елементи на тимовите се: дефинирање на цели и групна динамика на работа.

За да постои поддршка и позитивно засилување меѓу вработените треба правилно да се практикува структурата на наградите. Проценките мора да бидат непристрасни и без политичка мотивираност. Вработените сакаат да се чувствуваат задоволни за нивните постигнувања.<sup>10)</sup>

Од самиот почеток на промените мора да постои информираност. Информациите секогаш треба да се карактеризираат со: точност, целовитост, ускладеност, навременост и релевантност за секој вработен.

## ЗАКЛУЧОК

Целта на овој труд е да се препознае релевантноста на поддршката на вработените во процесот на стратешките промени, при имплементирање на значајни проекти во претпријатијата, како што е QMS и EMS. Како оптимална ситуација се смета онаа кога претпријатието е единствено, високо мотивирано, вработените активно се подготвени, прифаќаат учество во промените.

Недоволната посветеност на интерните анализи, некавалитетните истражувања за интерните потреби на различните групи, перформанси на функционирање е проблем во постоечките претпријатија. Затоа анализата на интерното окружување игра значајна улога и претставува интегрален дел на процесот на стратешкиот менаџмент, бидејќи опфаќа утврдување на потенцијалните пречки кои можат да го спречат претпријатието да ги оствари организациските цели.

При овој приод најважно е да се интегрира стратегијата и компонентите на внатрешното окружување во претпријатието. Компонентите на внатрешното окружување (органizaциска култура, вредносни системи на вработените, мотивираност...) претставуваат моќен механизам (еден од центрите на моќ во претпријатието), и содржат потенцијал за овозможување на имплементирањето на стратешките промени.

<sup>9)</sup> Bragg, Laurie, et. all, *Seven Steps to Successful Team Building*, University at Buffalo, State University of New York, New York, 1997, p. 11.

<sup>10)</sup> Buchanan, David, Huczynski, Andrzej, *Organizational Behaviour*, Prentice Hall Europe, London, 1997.

Проблематизирање  
Реална светска ситуација



Тим за промени

Испитување на  
проблематичната ситуација  
базирано врз дијалог

Преглед/Обнова  
на Екипата и Мисијата

Организациската структура  
насочена кон  
испитување

Културата  
насочена кон  
испитување

Групните вештини  
насочени кон  
испитување

Процес на  
постојачата култура  
-вреди  
-вредности во употреба  
-културни резултати  
-развивање на проблем  
-само-развој

Декларација на вредности

Развој на навики за ефикасна  
комуникација според  
новите вредности

Слобода и информированост,  
согласност базирани  
на правдата за  
истовременост на личното  
мајстество и лидерство

Алати и вештини  
за воспоставување  
на дијалог

Групни алати за  
испитување,  
дијалог, дизајн  
и одлучување

Процес на групно  
развивање на  
проблемите  
и континуирано  
подобрување

Опсонување  
на сопствените  
квалитети на  
дојдовните  
активности

Јасно разбирање на потребата  
за промена, стратегии и тактики

Шема на меѓузависност на сите  
организациски процеси

Документирање и дијалог на  
постојачите процеси

Јасност (соопштена) на разликите

Дизајнирање на нови процеси

Споредба на новите процеси,  
напослеток постојачите,  
забележани на разликите

Развивање на постојачите

Опсонување на постојачите

Опсонување на постојачите

Опсонување на постојачите

Опсонување на постојачите

Опсонување на постојачите

Опсонување на постојачите

Опсонување на постојачите

Опсонување на постојачите

Опсонување на постојачите

Опсонување на постојачите

Опсонување на постојачите

Опсонување на постојачите

Опсонување на постојачите

Одлучување, поврзување и оцена на активностите за организациски промени

Сл.1 Модел за интегрирање на културните и структурните промени

## ВЛИЈАНИЕ НА СРЕДИНАТА ВО ПОСТИГНУВАЊЕТО НА ЦЕЛИТЕ

Недоволната посветеност на интерните анализи, некавалитетните истражувања за потребите на различните групи, како и неправилната проценка на начинот на раководењето, се јавуваат како проблем за реализирање на стратегиските промени. Стратегискиот менаџмент се карактеризира со многу внимателен приод кон утврдување на потенцијалните пречки кои можат да ја спречат организацијата да ги оствари организациските цели.

Основен фактор за развивање на промените е правилниот приод на лидерот на организацјата во создавањето на поволна атмосфера за нивно прифаќање од страна на вработените. Лидерот како кум на промените, е единствено релевантен за превентивно минимизирање на отпорот кон промените и истовремено највлијателен фактор за зголемување на довербата кај вработените, во смисла на тоа, дека промените ќе продуцираат подобри деловни резултати.<sup>6)</sup>

Централен проблем на функцијата менаџмент, се двата комплементарни системи (стратешки и оперативен менаџмент) на дејствување, двата се неопходни за успех во се понестабилниот и комплексен амбиент на работење. Управувањето развива можности (услови) за извршување на плановите по пат на организирање и кадровска политика, создавање на организациска структура и организација на работа за да се постигнат целите и плановите, исполнување на работните места со „квалификуван капитал“ вклучување на вработените во планските и одлучувањето и развивање систем за контрола на извршувањето.<sup>7)</sup>

## КАКО ДА СЕ РАЗВИВИЕ МЕНАЏМЕНТ НА ПРОМЕНЕТЕ

Залочнувањето со менаџментот на промените може да биде предизик за многу тимови за промени и проектни лидери. Секој нов проект има уникатни карактеристики, а додека заедничките start-up активности за промени ги вклучуваат:<sup>8)</sup>

<sup>6)</sup> Bedeian G. Artur, *Management*, The Dryden Press: Harcourt Brace Jovanovich College publishers, Florida, 1993, p. 181.

<sup>7)</sup> Jonson, Gerry, Scholes, Kevan, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London, 1999, pp. 232-265.

<sup>8)</sup> Breyfogle W. Forest, *Six Sigma Measurement and the Implementation TQM, BPI, and the Philosophy of Deming*, III Smarter Solutions, Inc., Austin, Texas, 1999, pp. 9-14.

- [1] Bedeian G. Artur, *Management*, The Dryden Press: Harcourt Brace Jovanovich College publishers, Florida, 1993.
- [2] Bourne, Mike, Bourne, Pipa, *Change Management in a week*, Hodder & Stoughton, London, 2002.
- [3] Bragg, Laurie, et. all, *Seven Steps to Successful Team Building*, University at Buffalo, State Universty of New York, New York, 1997.
- [4] Breyfogle W. Forest, *Six Sigma Measurement and the Implementation TQM, BPI, and the Philosophy of Deming*, III Smarter Solutions, Inc., Austin, Texas, 1999.
- [5] Buchanan, David, Huczynski, Andrzej, *Organizational Behaviour*, Prentice Hall Europe, London, 1997.
- [8] Dooley, Jeff, *Cultural Aspects of Systemic Change Management*, Sine loco.
- [9] Drijača, Miroslav, *Informacijski Zahtevi Menadžmenta Procesa u Susatvu TQM-a*.
- [11] Jonson, Gerry, Scholes, Kevan, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London, 1999.
- [12] Настески, Борче, *Вредносните системи на вработените и прифаќањето на стратешките промени*, Специјалистички труд (необјавен), Институт за социолошки - политичко правни истражувања, Скопје, 2004.

**On – line извори:**

<http://www.foi.hr/dkukek/ISO/zahtjev2.htm>  
<http://www.buffalo.edu/>  
<http://www.insead.edu/executive>

## ПРЕДУСЛОВИ ЗА ВОВЕДУВАЊЕ НА HACCP

### PREREQUISITES FOR HACCP IMPLEMENTING

Александра Марковска<sup>1</sup>, Наташа Несторовска Спасовска<sup>2</sup>  
 ФЕНИКС - Скопје, ул. Мито Хаџивасилев Јасмин бр.20  
 E-mail: feniksad@mt.net.mk

**Резиме:** Фирмите коишто произведуваат и дистрибуираат храна, како и производи што доаѓаат во допир со храната, за воведување на HACCP системот, треба да исполнат повеќе услови. Примената на стандардите ISO9001:2000, Добра хигиенска пракса, Добра производствена пракса и принципите на HACCP системот, обезбедува производство и дистрибуција на квалитетни и безбедни прехранбени производи. Раководството кое се определило за квалитет, со донесување на политиката за квалитет и воведување на високи стандарди во работата, секако ќе биде свесно и за значењето на производството на квалитетна и безбедна храна.  
**Клучни зборови:** HACCP, ISO 9001:2000 квалитет, безбедна храна, GMP, GHP.

**Abstract:** Food processing and food distributing companies, also the companies which produce materials that come into a contact with food, should satisfied a lot of requirements for implementing of HACCP system. Implementation of standard ISO 9001:2000, Good hygienic practice, Good manufacturing practice and the principles of HACCP system, provide production and distribution of safe and quality food products. The Top management which is already determined for quality, by establishing the quality policy and implementing of business high standards, certainly will be aware for importance of production of quality and safe food.

**Key words:** HACCP, ISO 9001:2000, Quality, Safe food, GMP, GHP